

## TEMA 4. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

- 1.- Concepto de administración.
- 2.- Toma de decisiones: concepto y proceso.
- 3.- Concepto de planificación. Proceso general de planificación.
- 4.- Concepto de organización. Estructuras organizativas.
- 5.- Grupos formales e informales.

### 1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Las empresas utilizan factores productivos (tierra, trabajo y capital) para la obtención del producto final, de forma que esos recursos no se combinan de forma espontánea sino que son necesarias una serie de funciones: *producción, marketing y finanzas*. La **administración de empresas** va a ser la cuarta función de la empresa y que va a integrar al resto, la cual también se denomina 'management'.

Definimos '**management o administración de empresas**' como un proceso mediante el cual los administradores de una empresa crean el ambiente adecuado, coordinan la actuación de las personas y del resto de recursos de la empresa, y realizan las actuaciones necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos empresariales.

De la definición de Administración de empresas se desprenden las siguientes ideas:

- ❏ Los administradores deben ser **eficaces** en la medida de que han de lograr los objetivos previstos.
- ❏ También han de ser **eficientes** ya que no vale con alcanzar dicho objetivo sino que hay que alcanzarlo utilizando el menos número de recursos o realizando la mejor gestión de los mismos.
- ❏ El elemento clave de la administración son las personas o **elemento humano** que coordinan a otras personas *trabajadores* para poner en práctica las decisiones tomadas.
- ❏ La administración es un **proceso**, es decir, una serie de actividades ordenadas en el tiempo. Esto se denomina *proceso administrativo* y está formado por 4 funciones básicas:
  - **Planificación**: establece los objetivos que hay que lograr y diseña las actividades necesarias para conseguirlo.
  - **Organización**: establece las relaciones más adecuadas entre las partes de la empresa y las personas que trabajan en ella.
  - **Dirección**: gestiona al personal cuyo objetivo es conseguir el mayor rendimiento de la plantilla.
  - **Control**: compara los resultados obtenidos con los objetivos marcados en la fase de planificación. Y si existe desviación establece las medidas correctoras oportunas.

### 2. TOMA DE DECISIONES: CONCEPTO Y PROCESO.

A la hora de desarrollar la función de administración una de las principales tareas que realizan los cargos directivos consiste en tomar decisiones, la adopción de una decisión consiste en la elección de una estrategia o de un método de acción determinado ante diversas alternativas.

Y aunque en muchas ocasiones los directivos toman sus decisiones por intuición es conveniente estudiar las distintas fases del proceso de toma de decisiones:

### Fases del proceso de toma de decisión mediante un ejemplo concreto:

- 1.- **Objetivos:** 'contratar un técnico en el departamento de informática'
- 2.- **Información y previsiones:** 'sondear el mercado laboral' contactar con universidades y hacer hipótesis sobre el futuro.
- 3.- **Alternativas:** 'búsqueda del informático mediante anuncios de prensa, empresa de selección de personal, búsqueda de referencias personales entre empleados, etc.
- 4.- **Evaluación:** 'estudio de las distintas alternativas y en función de la evolución viene la 5 fase.
- 5.- **Selección:** 'elección de la alternativa elegida'
- 6.- **Ejecución:** 'puesta en marcha de la decisión tomada'
- 7.- **Control:** 'comparar el rendimiento del trabajador con el anterior'. Mediante el control se detectan las posibles desviaciones.

Este procedimiento tan elaborado es propio de grandes empresas ya que en las PYMES todas las funciones de la empresa las realiza el dueño considerado como el directivo de la empresa:

- ¿Cuántos trabajadores contrato?
- ¿A qué hora abrimos el local?
- ¿Qué pedidos realiza a proveedores?
- ¿Cómo colocamos los productos en la tienda? Etc.

### 3.- Concepto de planificación. Proceso general de planificación.

### 4.- Concepto de organización. Estructuras organizativas.

La **organización** es la segunda de las funciones de las que consta el proceso administrativo. Se realiza inmediatamente después de la planificación y antes de realizar la dirección y control es necesario organizar todo lo que rodea a la empresa.

Mediante la **función de organización**, las empresas establecen las relaciones entre las personas que forman parte de ellas, se diseñan las tareas que hay que realizar y se asignan diferentes grados de autoridad y responsabilidad. En definitiva se define la estructura empresarial.

Es un error muy común empezar a trabajar inmediatamente después de la planificación, *una empresa bien organizada se anticipa mejor a los problemas y logra mayor nivel de eficiencia.*

#### 4.1. Organización formal e informal. La jerarquía.

Uno de los elementos clave de la organización es el estudio de las relaciones entre las personas de la empresa, las cuales pueden estar claramente delimitadas por la dirección, ó también surgen de manera espontánea. Esto da lugar a dos tipos de organizaciones: **formal e informal.**

##### a) LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

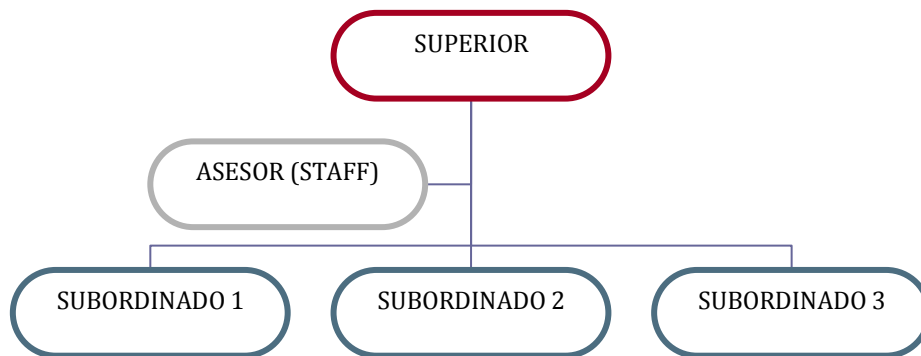
Conjunto de relaciones entre las personas que trabajan en una empresa, definidas de manera intencionada y preestablecida. Los trabajadores se deben ajustar a ella obligatoriamente.

Esto implica una organización tipo jerárquico, lo que implica la existencia de distintos niveles de autoridad dentro de una organización. Establece una cadena de

mando que va desde el director general de la empresa hasta los operarios que no tienen nadie a su cargo.

Se representa mediante los organigramas que constituyen un reflejo gráfico de la organización formal de la empresa. Gracias a ellos se diseña de manera sencilla la estructura jerárquica de la organización, y es posible observar de un golpe de vista la cadena de mando que sigue la empresa.

### Esquema 1: Organigrama



Existen 2 tipos de **relaciones** reflejadas en el organigrama:

- 1) **Relaciones lineales**, reflejan la cadena de mando entre jefes y subordinados. Línea vertical.
- 2) **Relaciones de apoyo o de staff**, realizan funciones de asesoramiento y apoyo. Línea horizontal. Ejemplo: Un abogado que asesora la empresa en asuntos legales.

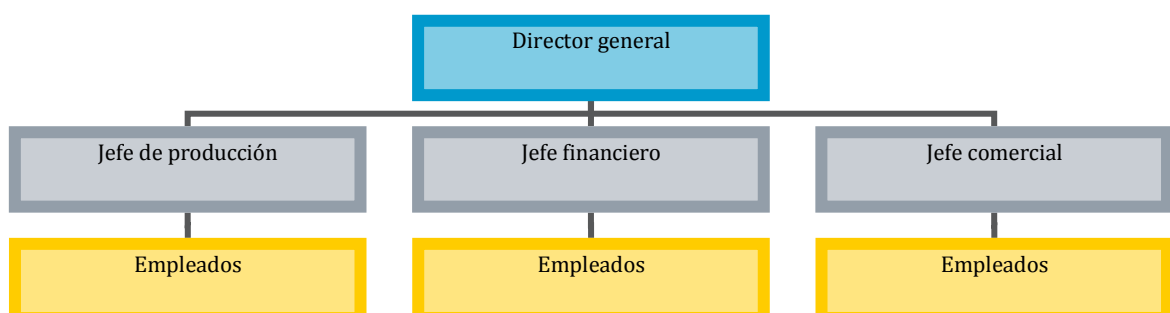
Entre los **requisitos** que debe tener cualquier organigrama se encuentran:

- ❑ Diferenciar los elementos que componen la empresa.
- ❑ Diferenciar los niveles y posiciones de autoridad.
- ❑ Ser de fácil comprensión.
- ❑ Ser sencillo, sólo se incluyen elementos indispensables.

Y podemos **clasificar** los organigramas atendiendo a diferentes criterios:

#### 1) Según su forma:

- a) **Organigramas verticales**. Destaca la jerarquía de mando o lo que es lo mismo las posiciones más elevadas tienen mayor autoridad y el resto están subordinadas.



b) **Organigramas horizontales.** Tiene los mismos elementos que el anterior pero las unidades de mando se sitúan a la izquierda y las subordinadas a la derecha. Destaca la importancia de las funciones sobre la jerarquía.

c) **Organigramas radiales.** Son menos habituales que los anteriores. Intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de dirección.

### 2) Según su finalidad:

- a) **Organigramas informativos.** Dan una información global de la empresa; por tanto, sólo aparecen las grandes unidades.
- b) **Organigramas de análisis.** Aparece la totalidad de la estructura organizativa de la empresa de manera detallada.

### 3) Según su extensión:

- a) **Organigramas generales.** Reflejan la estructura general de la empresa, es decir, todos los departamentos.
- b) **Organigramas detallados.** Informan sobre la organización de un departamento concreto de la empresa.

### 4) Según su contenido:

- a) **Organigramas estructurales.** Sólo representan las unidades que forman la empresa y sus relaciones.
- b) **Organigramas de personal.** Sólo se representan las personas (nombre y cargo) que ocupan las diferentes unidades.
- c) **Organigramas funcionales.** Reflejan cómo está formada cada una de las unidades.

**b) LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

Conjunto de relaciones que surgen espontáneamente en el seno de la empresa. Estas relaciones se basan en aspectos como la amistad, la competencia, el compañerismo o relaciones de parentesco. Resulta muy complicado representar gráficamente la organización informal, se han hecho algunos intentos con los llamados **sociogramas**.

**Esquema 2: Sociogramas.**

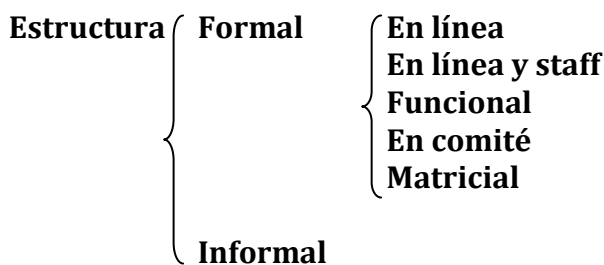
Las personas se relacionan tanto con los miembros de su área, como con otras personas de áreas distintas o incluso niveles jerárquicos diferentes.

En la organización informal es frecuente que aparezcan personas con cualidades de liderazgo cuyas opiniones son tenidas en cuenta por el resto de personas que en muchos casos siguen sus órdenes a pesar de no tener autoridad formal.

**4.2. Estructura organizativa.**

Definimos la estructura organizativa como el conjunto de relaciones entre los elementos que la constituyen, y que persiguen una finalidad o plan común. La estructura representa el modo en que la empresa ha decidido dividir las tareas y coordinar las actividades.

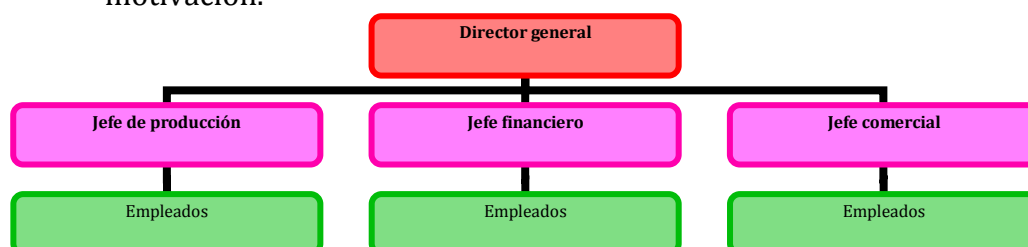
Estas agrupaciones reciben el nombre de departamentos o divisiones y según la forma en que se produzcan, podemos hablar de distintos modelos de agrupación.

**Tipos de estructura:**

**1) Estructura lineal.** Representa la jerarquía de la empresa, cada persona recibe órdenes de un único superior situado por encima en la jerarquía. Modelo válido para PYMES o grandes explotaciones simples ya que es una estructura rígida.

Entre las **ventajas** destacan su simplicidad, autoridad y rapidez en la toma de decisiones.

Y entre los **inconvenientes** tenemos la falta de especialización porque abarca muchos campos, falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios y falta de motivación.



2) **Estructura funcional.** Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican su esfuerzo a una tarea concreta, los subordinados no dependen de un superior inmediato sino que puede haber varios jefes o directivos.

📌 **Ventajas:** los empleados se dedican a su especialidad y en las comunicaciones no hay intermediarios. La especialidad promueve las decisiones y no la jerarquía.

📌 **Inconvenientes:** al recibir órdenes de más de un jefe surgen contradicciones.

3) **Estructura en línea y staff.** Estructura de tipo jerárquico pero se complementa con un conjunto de especialistas que sirven para asesorar pero no tienen ninguna autoridad dentro de la organización.

📌 **Ventajas:** disposición de especialistas (tecnoestructura) que asesoran a los directivos de línea sin estar sujetos a sus órdenes, lo que confiere mucha autonomía.

📌 **Inconvenientes:** coste adicional y posibles conflictos en la toma de decisiones.

4) **Estructura matricial.** Combina funciones y proyectos con las relaciones de autoridad. Existe una doble autoridad. Las instrucciones vienen del director de proyecto (horizontal) y del director de departamento (vertical).

📌 **Ventajas:** modelo flexible que combina la estructura habitual con la rotación de los proyectos.

📌 **Inconvenientes:** hay que coordinar a todas las personas que intervienen. Surgen conflictos entre directores.

5) **Estructura en comité.** Es un sistema que se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir autoridad y responsabilidad, es decir, existe un sistema participativo donde se comparten decisiones tomadas por los jefes de distintas áreas.

📌 **Ventajas:** al tomar las decisiones desde diferentes puntos se consigue participación e implicación general en cada decisión.

📌 **Inconvenientes:** demora en la toma de decisiones y problemas por haber más de una autoridad.